MIS

■ ปัญญา เปรมปรีดิ์

MIS ของคุณบิลล์ เกตส์

ตัวอย่างของการใช้ข้อมูล
เพื่อการบริหารของคุณบิลล์ เกตส์

อ่านหนังสือเล่มใหม่ของคุณบิลล์ เกตส์ไปได้สามสิบกว่าหน้าแล้วทำให้ตัวเย็น การที่ร่างกายของผมออกอาการเช่นนั้นก็เพราะผมพบว่าระบบข้อสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ของคุณบิลล์ เกตส์นั้นมาตรงกับที่ผมคิดอยู่เกือบทุกประการ อาทิเช่น (1) ระบบข้อสนเทศเพื่อการบริหารนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องเมนเฟรมผู้ยิ่งใหญ่ ไม่ต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ต้องเสียเงินซื้อเป็นสิบ ๆ ล้าน ไม่ต้องมีภาษีสำหรับทำคิวรี (Query Language) ไม่ต้องมีดาต้าแวร์เฮ้าส์ขนาดใหญ่ ไม่ต้องมีเสิร์ชเอ็นจินขนาดมหึมา เขาใช้แค่เครื่องพีซีที่เชื่อมโยงกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเท่านั้น (2) การประชุมประจำเดือนของผู้บริหารนั้นไม่ใช่สำหรับมารับฟังการบรรยายว่ากิจการเดินไปถึงไหน แต่จะเป็นการมารับฟังผู้บริหารท่านใดท่านหนึ่งที่ได้ไปขุดดูข้อมูลแล้วพบข้อสงสัยบางประการ แล้วมาขอให้ที่ประชุมพิจารณาว่าจะขุดลึกต่อไปอย่างไร ข้อมูลสถานะการเงินการผลิตนั้นควรจะให้อยู่ในระบบอีเมล์ที่ใคร ๆ ก็เรียกไปดูเสียก่อนที่จะมาประชุมกัน

วันนี้ผมอยากจะเอาตัวอย่างที่คุณบิลล์ เกตส์ได้เขียนไว้ในบทที่ 2 ของหนังสือชื่อ Business @ the speed of Thought มาเล่าให้ท่านฟัง แล้วทำการขยายความคิดออกไปจากตรงนั้น ท่านใดที่มีหนังสือเล่มนี้อยู่ที่โต๊ะทำงานก็ลองกลับไปอ่านทวนดู ผมอาจเล่าได้ไม่ละเอียดเท่ากับที่คุณบิลล์ เกตส์เขียนไว้ ภาษาไทยเรามันไม่สามารถจะเข้าถึงสำนวนบางอย่างของฝรั่งเขาได้ แต่อย่างไรก็ตามผมจะพยายามเก็บเนื้อความมาให้มากที่สุด

ตัวอย่างของการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารของคุณบิลล์ เกตส์เริ่มที่คุณแพทเฮส์ (Pat Hayes) ซึ่งเป็น Operation Manager ของ Microsoft Central Region ได้สังเกตว่า ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของทีมของเขามันกระจุกอยู่ตามเมืองใหญ่ ๆ เท่านั้น แต่ในเขตที่เขาดูแลอยู่นั้นมีเมืองรอบ ๆ เมืองใหญ่อยู่มากมาย ที่มีจำนวนเครื่องพีซีต่อประชากรค่อนข้างหนาแน่น แล้วไม่เคยมีใครเหลียวแลเลย ดังนั้นคุณแพทเฮส์จึงตั้งคำถามขึ้นมาว่า **เมืองเหล่านี้เป็นแหล่งรายได้ที่ถูกมองข้ามไปหรือเปล่า?** (Would these cities be the best untapped source of new revenue?)

จากจุดเริ่มต้นเล็ก ๆ อันนี้ ผู้บริหารได้มอบหมายให้ลงไปขุดคุ้ยข้อมูลเพิ่มขึ้น แพทเฮส์ใช้คนแค่ 2 คนเท่านั้น คนทั้ง 2 ไปหาข้อมูลด้านประชากร ด้านขนาดโดยเฉลี่ยของบริษัท และจำนวนเครื่องพีซีจากสำนักงานสถิติและจากบริษัทที่ปรึกษา พวกเขาใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการติดต่อและขอข้อมูล นอกจากข้อมูลจากภายนอกแล้วเขาก็อาศัยข้อมูลจากภายใน เช่น รายชื่อตัวแทนจำหน่าย ปริมาณการจำหน่าย จำนวนครั้งการจัดสัมมนา ซึ่งต้องติดต่อเอาจากพนักงานขายโดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการโทรศัพท์คุยกัน

จากข้อมูลที่ได้มา เขาก็ใช้เครื่องพีซีเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณกับกิจกรรมทางการขาย (marketing activities) ของเมืองขนาดต่าง ๆ กัน การที่จะดูว่าเซลส์อันไหนเป็นของเมืองอะไรนั้นคุณแพทเฮส์อาศัยข้อมูลจากระบบ MS Sales ซึ่งเป็นเครือข่ายเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ที่พนักงานขายใช้ในการรายงานเข้าสู่บริษัท เซลส์แต่ละรายนั้นจะมีรหัสไปรษณีย์ (postal code หรือที่เรารู้จักกันในชื่อว่า ZIP Code นั่นแหละ) อยู่ด้วย ด้วยวิธีนี้ทำให้พวกเขาสามารถแยกพื้นที่ในเมืองใหญ่ออกเป็นพื้นที่ย่อยได้ด้วย จากการวิเคราะห์เหล่านี้พวกเขาได้ตัวเลขสำคัญ 2 ชนิดคือ

(ก) รายได้ต่อพีซีแต่ละเครื่อง

(ข) รายได้จากพนักงานแต่ละคนของบริษัทต่าง ๆ

จากตัวเลข 2 ชนิดนี้ ทำให้ทีมสามารถคัดเอาชื่อของเมืองที่น่าจะเข้าบุกตลาดได้ประมาณ 80 เมือง

สำนักบรรณสารการพัฒนา

หลังจากได้ชื่อเมืองมาแล้ว แพทเฮส์และทีมงานก็เข้าพบผู้บริหารที่เหนือขึ้นไป คือคุณเจฟฟ์ ไลเกส์ (Jeff Raikes) แล้วปรึกษากัน คุณเจฟฟ์ ไลเกส์ดูแล้วแนะนำให้ไปสร้างตัวเลขเพื่อใช้วัดผล (performance index) และตัวเลขเพื่อบอกระดับกิจกรรม (activity index) ขึ้นมา ตัวเลขทั้ง 2 นี้จะมีประโยชน์ในการติดตามและเปรียบเทียบ

หลังจากทุกอย่างพร้อมแล้วก็นำเสนอจนถึงตัวคุณบิลล์ เกตส์และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารอย่างบิลล์ เกตส์นั้นเห็นอะไรที่ลึกกว่านั้น คือเขาพบว่ารายได้ที่ได้จากพนักงาน 1 คนของบริษัทลูกค้านั้นมีตั้งแต่ 0.89 ดอลล่าร์ไปจนถึง 8.43 ดอลล่าร์ พวกแรกนั้นคือเมืองที่มีกิจกรรมต่ำมาก ซึ่งทีมของคุณแพทเฮส์เลือกไว้ ส่วนพวกที่มีปริมาณรายได้ต่อหัวของลูกค้าสูง ๆ นั้นคือเมืองที่มีกิจกรรมสูง ผู้บริหารจึงให้ทดลองทั้ง 2 ด้าน เป็นจำนวนหนึ่งก่อน คือเมืองที่มีกิจกรรมต่ำก็ให้เพิ่มกิจกรรม ส่วนเมืองที่มีกิจกรรมสูงก็ให้ลดกิจกรรมลง ถ้ารายได้จากลุ่มแรกเพิ่มก็แสดงว่าผลการค้นคว้านั้นจริง แล้วก็จะได้บุกให้ครบ 80 เมือง และถ้ารายได้จากกลุ่มที่ 2 นั้นไม่ได้หดหายก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้อีกมาก บิลล์ เกตส์บอกว่า แค่ทำให้กลุ่มแรกเพิ่มรายได้ถึงค่าเฉลี่ย (= 2.90 ดอลล่าร์ต่อหัวของลูกค้า) ก็จะเพิ่มรายได้ขึ้นถึงปีละ 30 ล้านดอลล่าร์ ในการประชุมครั้งนั้นผู้บริหารไม่สนใจแผ่นใสที่เตรียมมาเลย พวกเขาให้เอาสเปรดชีตที่ใช้วิเคราะห์เรื่องนี้ออกมาทำกันในที่ประชุมเลย เขาใช้เวลากัน 2 ชั่วโมง แล้วก็บอกว่าถ้าผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROI) เกิน 8 ต่อ 1 ก็จะถือว่าได้ผล

ผลของการดำเนินงานก็คือ ได้ลงทุนไปทั้งหมด 1.5 ล้านดอลล่าร์ (จัดสัมมนา ติดตามผล เข้าให้ถึงลูกค้า... ฯลฯ) และได้ผลตอบแทนมาประมาณ 30 ล้านดอลล่าร์ หรือคือให้ค่า ROI ที่ 20 ต่อ 1

จากตัวอย่างนี้เราจะเห็นได้ว่า ระบบข้อสนเทศเพื่อการบริหารที่คุณบิลล์ เกตส์ใช้อยู่นั้นไม่ได้ยิ่งใหญ่หรือพิเศษหรือพิสดารแต่อย่างใด มันประกอบไปด้วยเครื่องพีซีและความสามารถในการเชื่อมโยงเพื่อขอข้อมูลจากจุดต่าง ๆ เท่านั้น เครื่องมือทางซอฟต์แวร์ที่ใช้ก็คือสเปรดชีตที่เรารู้จักกันดี เรื่องนี้จริง ๆ แล้วคุณบิลล์ เกตส์ได้เขียนใส่กรอบเอาไว้ในหน้า 17 บิลล์ เกตส์พูดถึงปัญหาของระบบ EIS (Executive Information System) ที่เขาใช้ ๆ กัน ปัญหาคือ ระบบนี้อยู่ในมือผู้บริหารเท่านั้น ข้อมูลก็เลยอยู่ในมือของผู้บริหารเท่านั้น เมื่อไปเรียกเอาลูกน้องขึ้นมาซักถาม ลูกน้องก็จะตอบอะไรไม่ได้เลย ทั้งนี้เพราะลูกน้องไม่เคยเห็นข้อมูล คุณบิลล์ เกตส์บอกว่า **ระบบข้อมูลที่แท้จริงนั้นต้องถึงมือคนทุกคน และจะถึงได้ก็โดยเป็นเครือข่ายเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์**

สิ่งที่ 2 ที่ควรสังเกตก็คือ การประชุมของผู้บริหารของไมโครซอฟท์นั้นไม่ใช่การมานั่งฟังคำบรรยาย พวกเขามีขั้นตอนการทำงานตรงกับที่ผมได้เคยพูดถึงหน้าที่ของ "ซีไอโอ" (Chief Information Officer) คือ ซีไอโอมีหน้าที่ไปวิเคราะห์ข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ เมื่อเห็นจุดที่น่าสนใจก็นำมาเสนอในคณะผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารสนใจก็ไปขุดข้อมูลต่อ ได้แล้วก็นำมาเสนอ ผู้บริหารจะต้องซักถามและอาจต้องใช้ทูลง่าย ๆ อย่างเช่น สเปรดชีต เพื่อวิเคราะห์ให้เห็นความเป็นไปของเรื่องนั้น ๆ แล้วก็ตัดสินใจดำเนินการต่อไป จากตัวอย่างที่คุณบิลล์ เกตส์เล่ามานี้จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาไปแค่ 2-3 ชั่วโมง แล้วก็ทำให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นถึง 30 ล้านดอลล่าร์ ผู้บริหารที่ดีต้องมองหางานในระดับนี้มาทำ

สิ่งที่ 3 ที่ควรสังเกตคือ ข้อมูลนั้นไม่จำเป็นต้องไปเก็บมาสะสม และตัวข้อมูลนั้นจริง ๆ แล้วก็มิได้มีค่ามากมายนัก มันอยู่ที่วิธีการใช้ **ผู้บริหารต้องคิดหาวิธีใช้ประโยชน์จากข้อมูล** เรื่องนี้คุณบิลล์ เกตส์พูดไว้ในหน้า 17 เช่นกัน คือพูดว่า The real value they (หมายถึงผู้ขายระบบ EIS) office is not in building the application, but in helping companies (หมายถึงผู้ซื้อ EIS) figure out what to do with it.

ท่านผู้บริหารครับ ท่านเคยคิดหาหนทางใช้ข้อมูลด้วยตนเองบ้างแล้วหรือยัง ถ้าท่านไม่เคยคิดถึงเรื่องนี้เลย ท่านกำลังนั่งรอฝ่ายไอทีทำระบบให้ หรือนั่งรอว่าเมื่อไหร่ธุรกิจฟื้นตัวก็จะซื้อระบบ MIS ดี ๆ มาใช้ ท่านก็คงจะต้องพบกับความผิดหวังซ้ำแล้วซ้ำอีก เรามีเครื่องพีซีอยู่เกลื่อนกลาด เรามีทูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอยู่เยอะแยะ เรามีข้อมูลกระจัดกระจายอยู่ทั่วองค์กร มีมากจนจวนจะท่วมหัวตายอยู่แล้ว แล้วท่านรออะไรอยู่ ?